

BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya dengan topik rekrutmen dan pelatihan terhadap kinerja perlu dipaparkan sebagai tambahan wawasan ilmiah yang dapat dilihat pada tabel 2.1 berikut.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

1	Nama	Ismu Azam, 2015
	Judul	Pengaruh rekrutmen dan pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT.Traktor nusantara Pekanbaru
	Variabel bebas	<ul style="list-style-type: none"> • Rekrutmen • Pelatihan
	Variabel terikat	Kinerja karyawan
	Alat analisis	<ul style="list-style-type: none"> • Skala Likert • Regresi Linear Berganda • Uji F • Uji t • Uji Determinasi
	Hasil	Rekrutmen dan pelatihan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai t hitung variabel rekrutmen lebih besar dari t tabel yaitu 7,565 dan 1,994 dengan nilai signifikasi 0,000. Nilai t hitung variabel pelatihan sebesar 6,266 lebih besar dari t tabel 1,994 dengan nilai signifikasi sebesar 0,000. Variabel rekrutmen dan pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja, dimana nilai F hitung sebesar 100,781 lebih besar dari F tabel sebesar 3,978 dengan nilai signifikasi 0,000.

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

2	Nama	Giska Anggia Putri, 2015
	Judul	Pengaruh rekrutmen dan pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT. Samudra Oceaneering Batam
	Variabel bebas	<ul style="list-style-type: none"> • Rekrutmen • Pelatihan
	Variabel terikat	Kinerja karyawan
	Alat analisis	<ul style="list-style-type: none"> • Skala Likert • Regresi Linear Berganda • Uji F • Uji t • Uji Determinasi
	Hasil	Rekrutmen dan pelatihan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai t hitung variabel rekrutmen lebih besar dari t tabel yaitu 14,219 dan 2,682 dengan nilai signifikansi 0,000. Nilai t hitung variabel pelatihan sebesar 2,819 lebih besar dari t tabel 2,682 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Variabel rekrutmen dan pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, dimana nilai F hitung sebesar 120,218 lebih besar dari F tabel sebesar 2,682 dengan nilai signifikansi 0,000.

1. Persamaan penelitian terdahulu dan sekarang

Berdasarkan dua penelitian terdahulu yang menjadi acuan dalam penelitian ini ada beberapa persamaan diantaranya variabel bebas dan variabel terikat yaitu rekrutmen dan pelatihan pada variabel bebas serta kinerja pada variabel terikat,

alat analisis dan uji hipotesis yaitu skala likert, regresi linear berganda, uji F, uji t, dan uji determinasi.

2. Perbedaan penelitian terdahulu dan sekarang

Berdasarkan dua penelitian terdahulu yang menjadi acuan dalam penelitian ini ada beberapa perbedaan diantaranya indikator pada masing-masing variabel. Pada penelitian Azam (2015) variabel rekrutmen berdasarkan beberapa indikator yaitu : mutu karyawan, analisis pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, jumlah kebutuhan karyawan, biaya, dan pertimbangan hukum. Variabel pelatihan berdasarkan beberapa indikator yaitu : biaya, materi program, fasilitas yang tersedia, prinsip-prinsip pembelajaran, kemampuan peserta pelatihan, dan kemampuan instruktur pelatihan. Variabel kinerja berdasarkan beberapa indikator yaitu : kemampuan, motivasi, efektifitas dan efisiensi, sikap, situasi, dan keterampilan.

Pada penelitian putri (2015) variabel rekrutmen berdasarkan beberapa indikator yaitu : mutu karyawan, jumlah kebutuhan karyawan, biaya, perencanaan dan keputusan, *fleksibility*, pertimbangan hokum. Variabel pelatihan berdasarkan beberapa indikator yaitu : biaya, materi program, fasilitas yang tersedia, prinsip-prinsip pembelajaran, kemampuan peserta pelatihan, dan kemampuan instruktur pelatihan. Variabel kinerja berdasarkan beberapa indikator yaitu : tujuan, standar, kompetensi, dan peluang.

Pada penelitian sekarang yang dilakukan oleh peneliti indikator-indikator variabel berbeda dengan penelitian terdahulu. Variabel rekrutmen berdasarkan beberapa indikator yaitu : identifikasi dan evaluasi, proses seleksi, penempatan,

dan orientasi kerja. Variabel pelatihan berdasarkan beberapa indikator yaitu : materi pelatihan, instruktur pelatihan, fasilitas pelatihan, dan waktu pelatihan. Variabel kinerja berdasarkan beberapa indikator yaitu : mampu meningkatkan target pekerjaan, mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, mampu menciptakan inovasi dalam menyelesaikan pekerjaan, mampu menciptakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan, dan mampu meminimalkan kesalahan pekerjaan.

Selain indikator variabel, tempat dilaksanakan penelitian juga berbeda. Jika penelitian Azam (2015) dilaksanakan di PT. Traktor Nusantara Pekanbaru dan penelitian Putri (2015) dilaksanakan di PT. Samudra Oceaneering Batam, dan penelitian sekarang dilaksanakan di Rumah Sakit Aisyiyah Bojonegoro. Dalam penelitian juga menambahkan alat analisis yaitu uji dominan (BETA).

B. Kajian Teori

1. Kinerja

a. Definisi Kinerja

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu (Rivai, 2009 : 309). Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu (Hasibuan, 2007: 94). Fawzi (2005) menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan

selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Mangkunegara (2013:67) menyatakan kinerja merupakan hasil pencapaian kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sinambela (2012:6) kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang atau keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Berdasarkan pengertian-pengertian diatas, dapat dikemukakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai sesuai dengan standart dan kriteria yang telah ditetapkan dalam kurun waktu tertentu.

Kinerja merupakan tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Dalam konteks pengembangan sumber daya manusia, kinerja seseorang karyawan dalam sebuah perusahaan sangat dibutuhkan untuk mencapai prestasi kerja bagi karyawan itu sendiri dan juga untuk keberhasilan perusahaan (Azam, 2015:39). Irawan (dalam Silaban, 2012:16) menuliskan bahwa kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang bersifat konkret, dapat diamati, dan dapat diukur. Jika kita mengenal tiga macam tujuan, yaitu tujuan perusahaan, tujuan unit, dan tujuan pegawai/karyawan, kita juga mengenal tiga macam kinerja, yaitu kinerja perusahaan, kinerja unit, dan kinerja staf atau karyawan.

b. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Sinungan (dalam Lestari, 2012:4) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, antara lain :

1. Pekerjaan yang menimbulkan tantangan.
2. Kreatif dan minat.
3. Partisipasi pada keputusan yang mempengaruhi pekerjaan.
4. Kompensasi yang berkaitan dengan penampilan kerja.
5. Pengawasan, pengakuan terhadap pencapaian.
6. Kesempatan pengembangan diri

Disisi lain, Mankunegara (2007:67) menerangkan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

1. Faktor Kemampuann

Secara psikologis, kemampuan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita, artinya karyawan yang memiliki IQ yang rata – rata (IQ 110-120) dengan memadai dengan jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan oleh karena itu karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan

diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi atau tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerjasecara maksimal. Artinya, seorang karyawan harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, dan mampu memanfaatkan dalam mencapai situasi kerja.

Kinerja dipengaruhi oleh faktor intrinsik yaitu personal individu dan faktor ekstrinsik yaitu kepemimpinan, sistem, tim, situasional, dan konflik (Sjafri & Aida, 2007:155). Uraian rincian faktor-faktor tersebut sebagai berikut :

1. Faktor Personal atau individual, meliputi unsur pengetahuan, ketrampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, kepuasan kerja, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu karyawan.
2. Faktor Kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan tim leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja kepada karyawan.
3. Faktor Tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
4. Faktor Sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi.
5. Faktor Situasional, meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

6. Konflik, meliputi konflik dalam diri individu atau konflik peran, konflik antar individu, konflik antar kelompok atau organisasi.

c. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah suatu cara dalam melakukan evaluasi terhadap prestasi kerja pegawai dengan serangkaian tolak ukur tertentu yang obyektif dan berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta dilakukan secara berkala. Sedangkan Bernardin dan Russell (dalam Gomes, 2003:135) memberikan definisi penilaian kinerja sebagai *a way of measuring the contributions of individuals to their organization* atau terjemahannya; suatu cara mengukur kontribusi-kontribusi dari individu anggota organisasi kepada organisasinya. Jadi, menurut pendapat tersebut, penilaian kinerja diperlukan untuk menentukan tingkat kontribusi individu terhadap organisasi di mana individu tersebut bergabung.

Setiap organisasi memiliki standar kerja masing-masing. Standar kerja ini mengacu pada suatu standar yang diterapkan bagi semua karyawan yang memiliki kedudukan atau pekerjaan sesuatu diperusahaan (Dharma, 2003:352). Rivai (2010:1) menyatakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk melihat perkembangan perusahaan adalah dengan cara melihat hasil penilaian kerja. Kinerja karyawan merupakan prestasi kerja (*performance*) adalah sebagai suatu pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari output yang dihasilkan (Simamora, 2003:423).

Berdasarkan beberapa pendapat tentang kinerja dan prestasi kerja dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja maupun prestasi kerja mengandung substansi pencapaian hasil kerja oleh seseorang. Dengan demikian, kinerja

maupun prestasi kerja merupakan cerminan hasil yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang. Kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*) atau kinerja perusahaan (*corporate performance*) terdapat hubungan yang erat. Dengan perkataan lain, jika kinerja karyawan (*individual performance*) baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan (*corporate performance*) juga baik (Silaban, 2012:16).

Tolak ukur kinerja adalah daerah atau wilayah kinerja jabatan atau unit kerja perusahaan yang dapat diterima atau ditolak terkait dengan upaya perusahaan untuk mencapai visi dan misinya (Wungu & Brotoharsojo, 2003:53). Adapun kegunaan dari penilaian kinerja bagi perusahaan adalah :

1. Posisi tawar.
2. Perbaikan kinerja.
3. Penyesuaian kompensasi.
4. Keputusan penempatan.
5. Pelatihan dan pengembangan.
6. Perencanaan dan pengembangan karier.
7. Memberikan penghargaan kepadakaryawan yang berprestasi.

Seluruh perusahaan menginginkan karyawan melakukan pekerjaan mereka dengan baik. Untuk itu dibutuhkan sistem manajemen kinerja yang merupakan suatu proses untuk mengidentifikasi, mendorong, mengukur, mengevaluasi, meningkatkan dan memberikan penghargaan kinerja karyawan (Mathis & Jackson, 2011:377). Salah satu bagian dari sistem manajemen kinerja adalah dilakukan penilaian kinerja yang didefinisikan sebagai proses mengevaluasi

seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan (Mathis & Jackson, 2011:382).

Penilaian adalah pengukuran dan perbandingan hasil-hasil yang dicapai dengan hasil yang seharusnya dicapai (Wahyudi, 2008:70). Penilaian pada akhirnya menghasilkan keputusan tentang pelaksanaan pekerjaan dalam kategori baik atau buruk, berhasil atau gagal, dengan cara melakukan perhitungan secara kuantitatif. Penilaian juga berarti melihat keberhasilan setiap tahapan dalam mencapai tujuan organisasi.

d. Unsur – unsur Penilaian Kinerja

Menurut Husein (2007), kinerja karyawan dapat dikatakan baik atau dapat dinilai dari beberapa hal, yaitu :

1. Kesetiaan

Kinerja dapat diukur dari kesetiaan pegawai terhadap tugas dan tanggung jawabnya dalam organisasi. Kesetiaan adalah tekad dan kesanggupan, menaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab.

2. Prestasi Kerja

Hasil prestasi kerja pegawai, baik kualitas maupun kuantitas dapat menjadi tolak ukur kinerja. Pada umumnya prestasi kerja seorang pegawai dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman dan kesanggupan pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

3. Kedisiplinan

Sejauh mana pegawai dapat mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melaksanakan instruksi yang diberikan kepadanya.

4. Kreatifitas

Merupakan kemampuan pegawai dalam mengembangkan kreatifitas dan mengeluarkan potensi yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga bekerja lebih berdaya dan berhasil.

5. Kerjasama

Dalam hal ini kerja sama diukur dari kemampuan pegawai untuk bekerja sama dengan pegawai lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan, sehingga hasil pekerjaannya akan semakin baik.

6. Kecakapan

Dapat diukur dari tingkat pendidikan pegawai yang disesuaikan dengan pekerjaan yang menjadi tugasnya.

7. Tanggung Jawab

Yaitu kesanggupan seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memiliki resiko kerja yang dilakukan.

e. Tujuan Penilaian Kinerja

Untuk mencapai tujuan perusahaan atau organisasi, maka karyawan harus meningkatkan penilaian kinerjanya terhadap perusahaan atau organisasi tersebut karena alat ukurnya adalah kinerja karyawan tersebut. Ini dinyatakan oleh faktor-

faktor penentu keberhasilan upaya peningkatan produktivitas: perbaikan terus menerus, peningkatan mutu hasil pekerjaan, pemberdayaan sumber daya manusia, filsafat organisai (Siagian,2002:10). Kinerja merupakan salah satu alat untuk merasakan keadilan. Ini disebabkan “proses penilaian kinerja perusahaan memberikan kesempatan lain untuk menekankan komitmennya terhadap etika dan keadilan” (Dessler, 2011 : 191).

Tujuan Penilaian Kinerja suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pada dua alasan pokok, yaitu:

1. Manajer memerlukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDM di masa yang akan datang.
2. Manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawannya memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk perkembangan karier dan memperkuat kualitas hubungan antar manajer yang bersangkutan dengan karyawannya.

Marwansyah dan Mukaram (2000:106) mengemukakan mengenai tujuan dari penilaian kinerja. Secara umum, menurut mereka, penilaian kinerja dilaksanakan dengan tujuan untuk :

1. Meningkatkan prestasi kerja pegawai dengan cara membantu mereka agar menyadari dan menggunakan seluruh potensinya dalam mewujudkan tujuan-tujuan organisasi.
2. Memberikan informasi kepada pegawai dan manajer sebagai dasar untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan.

Secara lebih spesifik, masih menurut Marwansyah dan Mukaram (2000:107) tujuan penilaian kinerja adalah :

1. Sebagai dasar pemberian reward and punishment yang bersifat formal, seperti promosi, mutasi, kompensasi, dan sebagainya.
2. Sebagai wahana pengembangan individu dan karier pegawai melalui umpan balik dari penilaian.
3. Sebagai alat untuk menentukan tujuan dari program pelatihan melalui identifikasi pengembangan pegawai.
4. Sebagai alat bantu dalam mendiagnosis masalah-masalah organisasi melalui identifikasi kebutuhan pendidikan dan pelatihan.

f. Indikator Kinerja

Kinerja merupakan hasil pencapaian kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Mangkunegara (2009:67) indikator kinerja karyawan terdiridari: (1) Kualitas kerja. (2) Kuantitas kerja. (3) Tanggung-jawab. (4) Kerja sama. (5) Inisiatif. Adapun indikator kinerja karyawan menurut Malayu (2001) yaitu : (a) pengetahuan, (b) ketepatan waktu, (c) kemampuan, dan (d) loyalitas. Sedangkan indikator kinerja diantaranya menurut Wibowo (2014:85) adalah:

1. Tujuan

Tujuan merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seorang individu organisasi untuk dicapai.

2. Standar

Standar mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai.

3. Kompetensi

Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik.

4. Peluang

Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat.

Dalam penelitian ini indikator pelatihan yang digunakan adalah menurut Waridin (2005) yang telah dimodifikasi yaitu :

1. Mampu mencapai target pekerjaan.

Kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai yang diberikan dan mampu bekerja secara optimal yang berorientasi pada tujuan perusahaan

2. Mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

Kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang diberikan tepat pada waktunya

3. Mampu menciptakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan.

Kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan menciptakan ide-ide asli/adaptif fungsi kegunaannya secara penuh untuk berkembang

4. Mampu meminimalkan kesalahan pekerjaan.

Kemampuan untuk meminimalisir kesalahan-kesalahan dalam melakukan pekerjaan dengan menggunakan pengetahuan, keterampilan serta pengalaman yang dimiliki

2. Rekrutmen

a. Definisi Rekrutmen

Definisi rekrutmen adalah suatu proses atau tindakan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mendapatkan tambahan tenaga kerja, melalui tahapan yang mencakup identifikasi dan evaluasi sumber-sumber penarikan pegawai, menentukan kebutuhan karyawan yang diperlukan perusahaan, proses seleksi, penempatan dan orientasi pegawai (Mangkunegara, 2002 : 33). Sedangkan menurut (Simamora, 2006 : 170) rekrutmen merupakan serangkaian aktifitas untuk mencari dan memikat pelamar kerja dengan memotivasi kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang diperlukan guna menutup kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan karyawan.

Penarikan (rekrutmen) pegawai merupakan suatu proses atau tindakan yang dilakukan oleh organisasi untuk mendapatkan tambahan pegawai melalui beberapa tahapan mencakup identifikasi dan evaluasi sumber-sumber penarikan tenaga kerja, menentukan kebutuhan tenaga kerja, proses seleksi, penempatan,

dan orientasi tenaga kerja. Penarikan pegawai bertujuan menyediakan pegawai yang cukup agar manajemen dapat memilih karyawan yang memenuhi kualifikasi yang mereka perlukan (Maltis,2001:112).

Rekrutmen merupakan proses komunikasi dua arah. Para pelamar menghendaki informasi yang akurat mengenai seperti apakah rasanya bekerja di dalam organisasi bersangkutan. Organisasi-organisasi sangat menginginkan informasi yang akurat tentang seperti apakah pelamar-pelamar tersebut jika kelak mereka diangkat sebagai pegawai (Pratama, 2011:7).

Rekrutmen merupakan suatu keputusan perencanaan manajemen sumber daya manusia mengenai jumlah karyawan yang dibutuhkan, kapan diperlukan, serta kriteria apa saja yang diperlukan dalam suatu organisasi. Rekrutmen pada dasarnya merupakan usaha untuk mengisi jabatan atau pekerjaan yang kosong di lingkungan suatu organisasi atau perusahaan, untuk itu terdapat dua sumber sumber tenaga kerja yakni sumber dari luar (*eksternal*) organisasi atau dari dalam (*internal*) organisasi (Hasanah, 2017:3). Sudiro (2011:52) menyatakan rekrutmen adalah serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan untuk menutupi kekurangan yang di identifikasikan dalam perencanaan kepegawaian. Jadi sebelum dilakukan rekrutmen, pihak Manajemen SDM sudah menganalisis kebutuhan pegawai yang ada dalam organisasi tersebut.

Rekrutmen merupakan salah satu fungsi MSDM pada aspek pengadaan tenaga kerja yang khusus mendapatkan calon-calon karyawan untuk kemudian diseleksi mana yang paling baik dan paling sesuai dengan persyaratan yang

diperlukan, salah satunya adalah melalui proses rekrutmen. Kesemuanya ini menjadi tugas dan tanggung jawab utama dari departemen SDM. Kualitas sumber daya manusia perusahaan tergantung pada kualitas suatu proses rekrutmen (Azam, 2015:14). Menurut (Hasibuan, 2007:40) rekrutmen sebagai usaha mencari dan mempengaruhi calon tenaga kerja agar mau melamar lowongan pekerjaan yang ditawarkan oleh suatu perusahaan.

Rekrutmen pada hakikatnya merupakan proses menentukan dan menarik pelamar yang mampu untuk bekerja dalam suatu perusahaan (Rivai & Sagala, 2009:148). Proses dimulai ketika pelamar dicari, dan berakhir ketika lamaran mereka diserahkan dan diterima oleh perusahaan. Hasilnya berupa sekumpulan pelamar calon karyawan baru untuk diseleksi dan dipilih. Selain itu rekrutmen juga dapat dikatakan sebagai proses untuk mendapatkan sejumlah SDM yang berkualitas untuk menduduki suatu jabatan atau pekerjaan dalam suatu perusahaan.

b. Sumber Rekrutmen

Ada dua sumber utama rekrutmen yang dapat digunakan : sumber internal dan sumber eksternal. Sumber internal (*internal sources*) berkenaan dengan karyawan yang ada saat ini dalam organisasi ; sumber eksternal (*external sources*) adalah individu yang saat ini tidak dikaryakan oleh organisasi. Perusahaan dapat memperoleh orang yang direkrut dari kedua sumber ini (Simamora, 2006:185). Adapun metode penarikan akan berpengaruh besar terhadap banyaknya lamaran yang masuk ke dalam perusahaan. Menurut Hasibuan (2002:44), metode penarikan karyawan baru terbagi dua yaitu :

1. Metode Tertutup

Metode tertutup adalah ketika penarikan kerja diinformasikan kepada para karyawan atau orang-orang tertentu saja. Akibatnya, lamaran yang masuk relatif sedikit sehingga kesempatan untuk mendapatkan pekerjaan yang baik sulit.

2. Metode Terbuka

Metode terbuka ketika penarikan diinformasikan secara luas dengan memasang iklan pada media massa, cetak maupun elektronik, agar tersebar luas ke masyarakat. Dengan metode terbuka, diharapkan lamaran banyak masuk sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang *qualified* lebih besar.

Berbagai macam metode penarikan yang dapat digunakan perusahaan, tinggal memilih metode yang paling tepat, efektif, dan efisien. Tidak semua perusahaan mampu untuk mengembangkan setiap sumber dan metode penarikan tenaga kerja dengan sepenuhnya. Oleh karena itu, perlu dilakukan evaluasi dan pertimbangan dalam memilih metode-metode penarikan tenaga kerja yang digunakan dalam mencapai keberhasilan untuk memperoleh tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan. Setiap jenis pekerjaan perlu dilakukan evaluasi terhadap keberhasilan karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya. Jika ada korelasi diantara kedua variabel tersebut, metode penarikan tenaga kerja yang tepat perlu dilakukan pengembangan.

c. Faktor – faktor yang Mempengaruhi Rekrutmen

Sering terjadi pada suatu informasi lowongan kerja, tidak banyak pelamar yang berminat untuk mengajukan lamaran. Oleh karenanya, perusahaan yang harus peka terhadap kendala-kendala tersebut. Faktor-faktor yang lazim ditemukan dalam rekrutmen meliputi :

1. Karakteristik Orgnaisasional

Hal ini mempengaruhi desain dan implementasi system rekrutmen yang dijalankan perusahaan. Misalnya, organisasi yang sentralistik lebih suka melakukan model rekrutmen berdasarkan kedekatan kronisme, atau perusahaan yang tidak memiliki pola promosi dan mutasi yang efektif, akan lebih suka melakukan pola rekrutmen dari luar perusahaan.

2. Citra Organisasi

Banyak pelamar yang enggan melamar disuatu perusahaan tertentu yang memiliki citra negative, sebaliknya pelamar akan berbondong-bondong mengajukan aplikasi keperusahaanperusahaan yang memiliki citra positif, baik dari aspek kesejahteraan karyawan maupun keunggulan dalam bidang usahanya.

3. Kebijakan Organisasi

Kebijakan organisasi menjadi acuan bagi manajer untuk mengambil keputusan mengenai rekrutmen. Misalnya kebijakan status kepegawaian. Beberapa perusahaan yang lebih suka melakukan sistem kontrak dengan

karyawan baru dalam jangka waktu yang lama, biasanya kurang disukai oleh para pelamar yang terdidik dan berpengalaman tinggi.

4. Rencana Strategi dan Rencana Sumber Daya Manusia

Rencana strategis menunjukkan arah perusahaan dan menetapkan jenis tugas dan pekerjaan yang perlu dilaksanakan oleh sumber daya manusia. Banyak perusahaan lebih suka merekrut dari internal perusahaan dengan alasan pemahaman dan pengalaman yang lebih baik dari pada karyawan yang sama sekali baru.

5. Kondisi Eksternal

Para tenaga kerja akan berpengaruh pada proses perekrutan. Misalnya, pada suatu daerah yang surplus (kelebihan angkatan kerja) maka tanpa melakukan upaya iklan lowongan kerjapun perusahaan sudah dapat mendapatkan banyak pelamar.

6. Persyaratan Pekerjaan

Pelamar memiliki kemampuan dan minat terhadap posisi yang sesuai dengan kompetensinya. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk menjelaskan secara detail apa-apa persyaratan yang dibutuhkan untuk posisi yang ditawarkan.

d. Tujuan Rekrutmen

Tujuan utama rekrutmen adalah untuk menemukan pelamar-pelamar yang berkualifikasi yang akan tetap bersama perusahaan dengan biaya yang paling sedikit (Simamora, 2005 :173).

Tujuan secara spesifik menurut Siagian (2002 : 175) adalah sebagai berikut :

1. Mengevaluasi keefektifan berbagai teknik dan lokasi rekrutmen untuk semua jenis pelamar kerja.
2. Meningkatkan keefektifan individu dan organisasi dalam jangka panjang dan pendek.
3. Menurunkan kemungkinan keluarnya pelamar setelah bekerja selama jangka waktu yang relatif singkat.
4. Membantu meningkatkan tingkat keberhasilan.
5. Meningkatkan jumlah pelamar yang kualified dengan biaya serendah mungkin.
6. Menentukan kebutuhan rekrutmen sekarang dan masa yang akan datang dalam hubungan dengan perencanaan Sumber Daya Manusia dengan analisis pekerjaan.

e. Indikator Rekrutmen

Keberhasilan dalam Rekrutmen sangat ditentukan oleh beberapa indikator yang harus dilakukan selama rekrutmen. Menurut Sudiro (2011:52) indikator Rekrutmen terdiri dari: (1) Proses Rekrutmen. (2) Metode Rekrutmen. (3) Pelaksanaan Rekrutmen. (4) Persyaratan Rekrutmen. (5) Tujuan Rekrutmen. (6) Penentuan Jumlah dan Kualifikasi Calon Karyawan. (7) Hasil Rekrutmen. Dalam penelitian ini indikator rekrutmen yang digunakan adalah menurut Khasmir (2002) yaitu :

1. Identifikasi dan evaluasi

Tahap identifikasi merupakan tahap awal dari proses yang terdiri atas penentuan dari unsur-nsur yang diamati. Kegiatan ini diawali dengan melakukan analisis pekerjaan agar dapat mengenali unsur-unsur yang dapat dinilai dan dapat

mengembangkan skala penilaian. Selanjutnya, diadakan evaluasi, berarti ada pengamatan secara seksama dan periodik. Semua unsur yang dinilai harus diamati secara seksama agar dapat dibuat penilaian yang wajar dan tepat.

2. Proses seleksi

Seleksi merupakan proses memilih orang-orang yang memiliki kualifikasi-kualifikasi yang dibutuhkan untuk mengisi lowongan pekerjaan di sebuah organisasi.

3. Penempatan

Penempatan bukanlah merupakan sebuah keputusan final. Hal ini merupakan sebuah langkah awal yang terdiri apa yang menurut perkiraan supervisor yang bersangkutan dapat dilakukan oleh sipekerja baru dengan apa yang diminta oleh pekerja.

4. Orientasi tenaga kerja

Tahap ini adalah langkah terakhir dari proses rekrutmen, dimana penolakan dapat dilakukan bila calon gagal selama masa orientasi atau induksi.

f. Seleksi

Seleksi merupakan bagian materi dari operasional manajemen sumber daya manusia yaitu pengadaan (procurement). Sedangkan pengadaan itu sendiri terdiri dari : perencanaan, perekrutan, seleksi, penempatan, dan produksi. Proses seleksi merupakan tahap-tahap khusus yang digunakan untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima. Proses tersebut dimulai ketika pelamar kerja dan diakhiri dengan keputusan penerimaan. Proses seleksi merupakan pengambilan keputusan bagi calon pelamar untuk diterima atau tidak (Nugroho, 2012:20).

Menurut Sedarmayanti (2010:113), menyatakan bahwa seleksi adalah kegiatan menentukan dan memilih tenaga kerja yang memiliki kriteria yang telah ditetapkan. Menurut Simamora (2004), seleksi merupakan proses pemilihan dari sekelompok pelamar yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia di dalam perusahaan. Sedangkan menurut Teguh (2009) menjelaskan bahwa seleksi adalah proses yang terdiri dari berbagai langkah yang spesifik dari kelompok pelamar yang paling cocok dan memenuhi syarat untuk jabatan tertentu. Perusahaan tentu akan mengharapkan para pelamar yang datang memiliki prestasi yang memuaskan dalam pekerjaannya. Kriteria seleksi menurut Simamora (2004) pada umumnya dapat dirangkum dalam beberapa kategori yaitu:

1. Pendidikan
2. Pengalaman kerja
3. Kondisi fisik
4. Kepribadian

Proses pengambilan keputusan pengangkatan yang baik akan sangat tergantung pada dua prinsip dasar proses seleksi (Fiqra, 2013:32), yaitu:

1. Perilaku dimasa lalu yang merupakan predictor terbaik atas perilaku dimasa yang akan datang.
2. Perusahaan harus menghimpun data yang handal sebanyak mungkin yang dapat dimanfaatkan untuk menyeleksi pelamar yang baik

3. Pelatihan

a. Definisi Pelatihan

Pelatihan adalah suatu metode pendidikan yang dilakukan dengan cara mengajarkan keahlian dan keterampilan kerja tertentu kepada karyawan (Hasibuan, 2007:81). Selanjutnya dibuku berbeda, Hasibuan (2010:69) Mengatakan bahwa Pelatihan adalah suatu usaha meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan latihan. Pada umumnya suatu perusahaan dalam beraktivitas, senantiasa berusaha untuk dapat mencapai tujuan utama yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

Soeprihanto (2007:85) menyatakan “Pelatihan adalah kegiatan untuk memperbaiki kemampuan karyawan dengan cara meningkatkan pengetahuan dan keterampilan operasional dalam menjalankan suatu pekerjaan,dan dapat dikatakan juga bahwa pelatihan merupakan suatu proses pembinaan, pengertian, dan pengetahuan terhadap sekelompok fakta, aturan serta metode yang terorganisasikan dengan mengutamakan pembinaan kejujuran dan keterampilan operasional.

Pelatihan adalah proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang Dessler (2004:263). Keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Aktivitas-aktivitas pelatihan memilikipotensi untuk menyelaraskan parakaryawan dengan strategi-strategi perusahaan mereka. Beberapa manfaat strategi yang mungkin diperoleh dari pelatihan mencakup kepuasan karyawan, meningkatkan semangat, tingkat retensi yang lebih tinggi,

turn over yang lebih rendah, perbaikan dalam penarikan karyawan yang puas akan menghasilkan para pelanggan yang puas.

b. Prinsip – prinsip Pelatihan

Pelatihan merupakan proses belajar mengajar dengan menggunakan teknik metode tertentu, guna meningkatkan keterampilan dan kemampuan kerja karyawan. Pelatihan merupakan proses pembelajaran yang melibatkan keahlian, konsep, peraturan atau sikap untuk meningkatkan kinerja (Lestari, 2012:6). Terdapat suatu proses yang rumit pada saat peserta pelatihan memperoleh keterampilan atau pengetahuan baru yang belum pernah diketahui oleh peserta tersebut sebelumnya. Pelatihan menjadi sangat penting bagi karyawan baru maupun karyawan yang sudah lama sebagai bentuk edukasi bagi karyawan, maka pelatihan juga memiliki prinsip-prinsip pelatihan (Rivai & Sagala, 2009:212), yaitu :

1. Pihak yang diberikan pelatihan (trainee) harus dapat dimotivasi untuk belajar dan dilatih.
2. Trainee harus memiliki kemampuan untuk belajar.
3. Proses pelatihan harus dapat dipaksa atau diperkuat.
4. Pelatihan harus menyediakan bahan-bahan yang dapat dipraktekkan atau diterapkan.
5. Bahan-bahan yang dipresentasikan harus memiliki arti yang lengkap dan memenuhi kebutuhan.
6. Materi yang diajarkan harus memiliki arti yang lengkap dan memenuhi kebutuhan.

Menurut Heidjrachman dan Husnan, prinsip – prinsip pelatihan (2002:82) adalah :

1. Motivasi, semakin tinggi motivasi peserta pelatihan, semakin cepat ia akan mempelajari keterampilan atau pengetahuan baru tersebut.
2. Laporan kemajuan, yang diperlukan untuk mengetahui seberapa jauh seorang peserta telah memahami pengetahuan yang baru.
3. Praktek, sedapat mungkin peserta pelatihan yang dilatih bisa mempraktekkan keterampilan tersebut pada suasana pekerjaan yang sebenarnya.
4. Perbedaan individual, pada hakekatnya para peserta pelatihan itu berbeda antara satu dengan lainnya. Karenanya latihan yang efektif hendaknya menyesuaikan kecepatan dan kerumitan dengan kemampuan masing-masing individu.

c. Unsur – unsur Pelatihan

Menurut Pratama (2011:16) idealnya pelatihan harus dirancang untuk mewujudkan tujuan – tujuan organisasi, yang pada waktu bersamaan juga mewujudkan tujuan – tujuan para pekerja secara perorangan. Pelatihan sering dianggap sebagai aktivitas yang paling umum dan para pimpinan mendukung adanya pelatihan karena melalui pelatihan, para pekerja akan menjadi lebih trampil dan karenanya akan lebih produktif sekalipun manfaat – manfaat tersebut harus diperhitungkan dengan waktu yang tersita ketika pekerja sedang dilatih. Program pelatihan perlu disiapkan secara matang oleh atasan yang berwenang dengan bantuan tenaga ahli dalam bidangnya. Program pelatihan menurut Harnalik (dalam Pratama, 2011:17) meliputi unsur-unsur sebagai berikut:

1. Peserta Pelatihan.
2. Pelatih.
3. Lamanya Pelatihan.
4. Bahan Pelatihan.
5. Bentuk Pelatihan.

Adapun kebutuhan pelatihan bisa dikaitkan dengan satu atau lebih rangsangan yaitu :

1. Kreatif, pelatihan untuk cara pengoperasian yang benar-benar baru.
2. Inovatif, pelatihan untuk mengembangkan sistem yang sudah ada.
3. Preventif, pelatihan untuk mencegah sebelum kesalahan muncul.
4. Kuraktif, pelatihan untuk menangani kesalahan yang sudah muncul.

Pengembangan lebih difokuskan pada peningkatan kemampuan dalam pengambilan keputusan dan memperluas hubungan manusia (*human relation*) bagi manajemen tingkat atas dan manajemen tingkat menengah, sedangkan pelatihan dimaksudkan untuk pegawai pada tingkat bawah pelaksanaan (Mondy, 2008 : 211).

d. Faktor – faktor yang Mempengaruhi Pelatihan

Keberhasilan pelatihan dapat dilihat dari jumlah proses belajar yang muncul dan ditransfer ke dalam pekerjaan. Seringkali, usaha pelatihan yang tidak direncanakan, tidak terkoordinasi dan tidak serius, secara signifikan mengurangi proses belajar yang mungkin saja terjadi. Akan tetapi, pelatihan yang dirancang dengan baik dan dengan pendekatan yang sistematis, dapat memberikan sumbangan yang baik terhadap organisasi. Tahap-tahap utama dalam sistem

pelatihan menurut Mathis dan Jackson (2002:20) adalah tahap penilaian, tahap implementasi dan tahap evaluasi.

Ada sejumlah faktor yang mempengaruhi sekaligus dipengaruhi oleh pelatihan. Isu-isu tersebut (Rivai, 2009 : 226) sebagai berikut ini :

1. Biaya.
2. Materi Program.
3. Fasilitas yang Tersedia.
4. Prinsip - prinsip Pembelajaran.
5. Kemampuan Peserta Pelatihan.
6. Kemampuan Instruktur Pelatihan.

Pengembangan program pelatihan perlu diperhatikan agar pelatihan dapat bermanfaat dan mendatangkan keuntungan. Selain itu, juga diperlukan tahapan atau langkah-langkah yang sistematis.

Secara umum ada tiga tahap pada pelatihan yaitu tahap penilaian kebutuhan, tahap pelaksanaan pelatihan, dan tahap evaluasi. Atau dengan istilah lain ada tahap perencanaan pelatihan, tahap pelaksanaan pelatihan dan tahap pasca pelatihan. Mangkunegara (2005) menjelaskan bahwa tahapan-tahapan dalam pelatihan dan pengembangan meliputi:

1. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan (*need assessment*).
2. Menetapkan tujuan dan sasaran pelatihan.
3. Menetapkan kriteria keberhasilan dengan alat ukurnya.
4. Menetapkan metode pelatihan.
5. Mengadakan percobaan (*try out*) dan perbaikan (revisi).

6. Mengimplementasikan dan mengevaluasi.

e. Tujuan Pelatihan

Program pelatihan berusaha mengajarkan kepada para peserta bagaimanamengerjakan aktifitas atau pekerjaan tertentu. Dalam pelatihan diciptakan suatu lingkungan dimana para karyawan dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang spesifik yang berhubungan dengan pekerjaan. Pelatihan biasanya berfokus pada penyediaan keahlian khusus bagi para karyawan atau membantu mereka membenahi kelemahan kinerja mereka. Pelatihan dirancang untuk memperbaiki kinerja karyawan, tujuannya adalah mengubah tingkah laku yang lebih baik atau relevan dengan fungsi dan tugasnya.

Pelatihan harus memiliki tujuan yang jelas dan ringkas serta dikembangkan untuk mencapai tujuan organisasi. Tanpa tujuan tersebut, tidak mungkin merencanakan program – program pelatihan yang bermanfaat. Perhatikanlah maksud dan tujuan sebuah program pelatihan yang melibatkan kepatuhan kerja (Putri, 2015:08) berikut ini:

1. Menyebutkan bidang kepenyelidikan yang dipengaruhi oleh hukum-hukum ketenagakerjaan mengenai diskriminasi.
2. Mengidentifikasi tindakan-tindakan yang bisa diterima maupun yang tidak bisa diterima.
3. Menyatakan cara mendapatkan bantuan dalam masalah-masalah peluang kerja setara (*equal employment opportunity*).

4. Mendeskripsikan perlu kita memiliki disiplin, tindakan disipliner, dan prosedur-prosedur perselisihan.
5. Mendeskripsikan tindakan disipliner dan prosedur-prosedur perselisihan perusahaan, termasuk orang-orang yang terliput di dalamnya.

Menurut (Simamora, 2006 : 75) menyatakan tujuan dari pelatihan adalah:

1. Memperbaiki kinerja
2. Meningkatkan keahlian pekerjaan
3. Mengurangi waktu pembelajaran bagi karyawan baru agar kompeten dalam pekerjaan
4. Membantu memecahkan masalah operasional
5. Mempersiapkan karyawan untuk promosi
6. Mengorientasikan karyawan terhadap organisasi
7. Memenuhi kebutuhan pribadi

Menurut Mangkuprawira & Hubeis (2004) tujuan pelatihan ditinjau dari sisi individu karyawan, yaitu perubahan dalam peningkatan pengetahuan, sikap, keterampilan, dan pengembangan karir. Sedangkan tujuan pelatihan untuk perusahaan adalah tercapainya kinerja maksimum sebagai buah dari hasil pelatihan yang terjadipada karyawan.

f. Manfaat Pelatihan

Pelatihan akan memberikan berbagai manfaat kerir jangka panjang yang membantukaryawan untuk mengerjakan tanggung jawab lebih besar yang diberikan pada waktu yang akan datang. Program program pelatihan tidak hanya penting bagi individu, tetapi juga organisasi atau perusahaan dan individu dalam

kelompok kerja. Bagi individu karyawan akan memperoleh ketrampilan dan pengalaman sehingga akan lebih terampil dalam melaksanakan pekerjaannya, bagi perusahaan akan memperoleh kinerja karyawan yang berkompeten dengan kinerja yang lebih maksimal sehingga tujuan perusahaan akan tercapai dengan baik (Hasanah, 2017:3).

Menurut Rivai (2004), manfaat dari kegiatan pelatihan dapat dikelompokkan ke dalam tiga kategori, yaitu :

1. Manfaat bagi karyawan

- a) Membantu karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif.
- b) Melalui pelatihan dan pengembangan, variabel pengenalan, pencapaian prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab, dan kemajuan dapat diinternalisasi dan dilaksanakan.
- c) Membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri.
- d) Membantu karyawan mengatasi stres, tekanan, frustrasi dan konflik.
- e) Memberikan informasi tentang meningkatnya pengetahuan kepemimpinan, keterampilan komunikasi, dan sikap.
- f) Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan.
- g) Membantu karyawan mendekati tujuan pribadi sementara meningkatkan keterampilan interaksi.
- h) Memenuhi kebutuhan personal peserta serta pelatih.
- i) Memberikan nasihat dan jalan untuk pertumbuhan masa depan.

- j) Membangun rasa pertumbuhan dalam pelatihan.
- k) Membantu pengembangan keterampilan mendengar, bicara, dan menulis dengan latihan.
- l) Membantu menghilangkan rasa takut dalam melaksanakan tugas baru.

2. Manfaat bagi perusahaan.

- a) Mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih terhadap orientasi profit.
- b) Memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua level perusahaan.
- c) Memperbaiki moral SDM
- d) Membantu karyawan untuk mengetahui tujuan perusahaan.
- e) Membantu menciptakan image perusahaan yang lebih baik.
- f) Mendukung otentisitas, keterbukaan dan kepercayaan.
- g) Meningkatkan hubungan antara bawahan dengan atasan
- h) Membantu pengembangan perusahaan.
- i) Belajar dari peserta.
- j) Membantu mempersiapkan dan melaksanakan kebijakan perusahaan.
- k) Memberikan informasi tentang kebutuhan perusahaan di masa depan.
- l) Perusahaan dapat membuat keputusan dan memecahkan masalah yang lebih efektif.
- m) Membantu pengembangan promosi dari dalam.
- n) Membantu pengembangan keterampilan kepemimpinan, motivasi, kesetiaan, sikap, dan aspek lain yang biasanya diperlihatkan pekerja.
- o) Membantu meningkatkan efisiensi, efektifitas, dan kualitas kerja.

- p) Membantu menekan biaya dalam berbagai bidang, seperti produksi, SDM, dan administrasi.
 - q) Meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap kompetensi dan pengetahuan perusahaan.
 - r) Meningkatkan hubungan antar karyawan dengan manajemen.
 - s) Mengurangi biaya konsultan luar dengan menggunakan
 - t) konsultan internal.
 - u) Mendorong mengurangi perilaku yang merugikan.
 - v) Menciptakan iklim yang baik untuk pertumbuhan.
 - w) Membantu meningkatkan komunikasi perusahaan.
 - x) Membantu karyawan untuk menyesuaikan diri dengan perusahaan.
3. Manfaat dalam hubungan SDM, intra dan antar grup dan pelaksana kebijakan
- a) Meningkatkan komunikasi antar grup dan individual.
 - b) Membantu dalam orientasi bagi karyawan baru dan karyawan transfer atau promosi.
 - c) Memberikan informasi tentang kesamaan kesempatan dan aksi alternatif.
 - d) Memberikan informasi tentang hukum pemerintah dan kebijakan internasional.
 - e) Meningkatkan keterampilan interpersonal.
 - f) Membuat kebijakan perusahaan, aturan, dan regulasi.
 - g) Meningkatkan kualitas moral.
 - h) Membangun kohesifitas dalam kelompok.
 - i) Memberikan iklim yang baik untuk belajar, pertumbuhan, dan koordinasi.

- j) Membuat perusahaan menjadi tempat yang lebih baik untuk bekerja dan hidup.

g. Indikator Pelatihan

Indikator-indikator pelatihan menurut Mangkunegara (2013:62), diantaranya:(a) jenis pelatihan, (b) tujuan pelatihan, (c) materi, (d) metode yang digunakan, (e) kualifikasi peserta, (f) kualifikasi pelatih, dan (g) waktu. Dalam penelitian ini indikator pelatihan yang digunakan adalah menurut Harnalik (2000) yaitu :

1. Materi pelatihan

Materi pelatihan adalah kesesuaian materi dengan tujuan pelatihan, kesesuaian materi dengan topik pelatihan yang diselenggarakan.

2. Instruktur pelatihan

Instruktur pelatihan adalah kesesuaian keahlian pelatih dengan bidang materi, kemampuan komunikasi dan keterampilan pelatih dalam mengikutsertakan peserta pelatihan untuk berpartisipasi.

3. Fasilitas pelatihan

Fasilitas pelatihan mencakup ruang kelas, pengaturan suhu di dalam ruangan, bahan dan alat yang digunakan

4. Waktu pelatihan

Waktu pelatihan adalah ketepatan dan kesesuaian waktu dengan peserta pelatihan, atasan para peserta dan kondisi belajar.

4. Hubungan Rekrutmen dan Kinerja

Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan hal yang penting dalam pencapaian tujuan. Umumnya pimpinan perusahaan mengharapkan kinerja yang baik dari masing-masing karyawan dalam mengerjakan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan. Perusahaan menyadari bahwa Sumber Daya Manusia

(SDM) merupakan modal dasar dalam proses pembangunan perusahaan bahkan nasional, oleh karena itu kualitas SDM senantiasa harus dikembangkan dan diarahkan agar tercapainya tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Perusahaan memerlukan rekrutmen karyawan apabila perusahaan kekurangan tenaga kerja, oleh karena itu bagian SDM sangat berperan penting dalam hal ini. Rekrutmen (Simamora, 2004:170), merupakan serangkaian aktivitas untuk mencari dan memikat, di sisi lain apabila perencanaan pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang di identifikasikan dalam perencanaan kepegawaian. Rekrutmen karyawan merupakan langkah pertama dan yang mencerminkan berhasil tidaknya suatu perusahaan mencapai tujuannya. Jika karyawan yang diterima berkompeten maka usaha untuk mencapai tujuan relatif mudah. Sebaliknya apabila karyawan yang diperoleh kurang memenuhi syarat sulit bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya. Karyawan yang cakap, mampu, dan terampil belum menjamin produktivitas kerja yang baik, apabila moral dan kedisiplinannya rendah. Mereka baru bermanfaat dan mendukung terwujudnya tujuan perusahaan jika mereka berkeinginan tinggi untuk berprestasi (Hasibuan, 2009:27).

Penelitian ini juga didukung beberapa penelitian terdahulu, salah satunya oleh Imro'atul Hasanah (2017) dengan judul Pengaruh Rekrutmen, Pelatihan dan Penempatan Karyawan Terhadap Kinerja pada RSUD Haji Surabaya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa analisis data dengan metode regresi linier berganda menunjukkan bahwa variabel rekrutmen berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kinerja, dikarenakan Rekrutmen adalah proses mendapatkan karyawan yang baru yang *qualified* atau memenuhi kualifikasi jabatan yang kosong dilingkungan suatu organisasi. Rekrutmen yang baik dan benar sangat dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja karyawan yang ada dalam suatu organisasi.

5. Hubungan Pelatihan dan Kinerja

Keberhasilan suatu organisasi yang ada di perusahaan sangat di pengaruhi oleh kinerja karyawannya. Setiap organisasi maupun perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan apa yang menjadi tujuan organisasi atau perusahaan akan tercapai. Kinerja di pengaruhi oleh beberapa faktor di antaranya kemampuan karyawan untuk melakukan pekerjaan tersebut, tingkat usaha yang dilakukan dan dukungan organisasi. Faktor lain yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan yaitu pelatihan.

Karyawan yang melalui proses rekrutmen mempunyai keahlian sesuai dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, oleh karena itu dibutuhkan pelatihan agar dapat membentuk karyawan yang mempunyai keahlian tinggi sehingga prestasi kerja karyawan akan meningkat kualitas dan kuantitas output akan semakin baik karena *technical skill*, *human skill*, dan *magerial skill* karyawan yang semakin baik (Sumarta, 2012:11).

Melalui pelatihan, kemampuan pegawai akan meningkat, sehingga pekerjaan yang dibebankan pada masing-masing pegawai diharapkan dapat cepat selesai dengan hasil yang memuaskan. Oleh sebab itu pelatihan kerja juga

berperan penting dalam peningkatan kemampuan dan kinerja yang dihasilkan oleh karyawan. Sehingga kinerja yang dihasilkan oleh karyawan akan lebih baik dan maksimal (Puspitasari, 2014:27-28). Pelatihan juga meningkatkan kompetensi, ketrampilan, produktivitas organisasi, dan kinerja karyawan menjadi baik yang kemudian akan menciptakan efektivitas dan efisiensi dalam setiap bidang kerja, dan akan membawa kesuksesan bagi sebuah organisasi dalam mencapai tujuan (Nursanti, 2014:23).

Penelitian ini juga didukung beberapa penelitian terdahulu, salah satunya oleh Giska Anggia Putri (2015) dengan judul Pengaruh Rekrutmen dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Samudra Oceaneering Batam. Hasil penelitian menunjukkan bahwa analisis data dengan metode regresi linier berganda menunjukkan bahwa variabel pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, dikarenakan pelatihan yang diberikan kepada karyawan mampu meningkatkan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan, pelatihan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan karyawan serta pemilihan instruktur yang tepat dan menguasai materi yang disampaikan dalam pelatihan.

C. Kerangka Berpikir

Pengadaan Sumber Daya Manusia meliputi pelaksanaan rekrutmen karyawan yang mengacu pada standart perusahaan yang tinggi dalam merekrut orang-orang berbakat dan kompeten. Setelah itu dengan melaksanakan program pelatihan dengan mengembangkan *strength based training*, yaitu pelatihan yang difokuskan pada kekuatan seseorang. Jika pelaksanaan proses rekrutmen dan

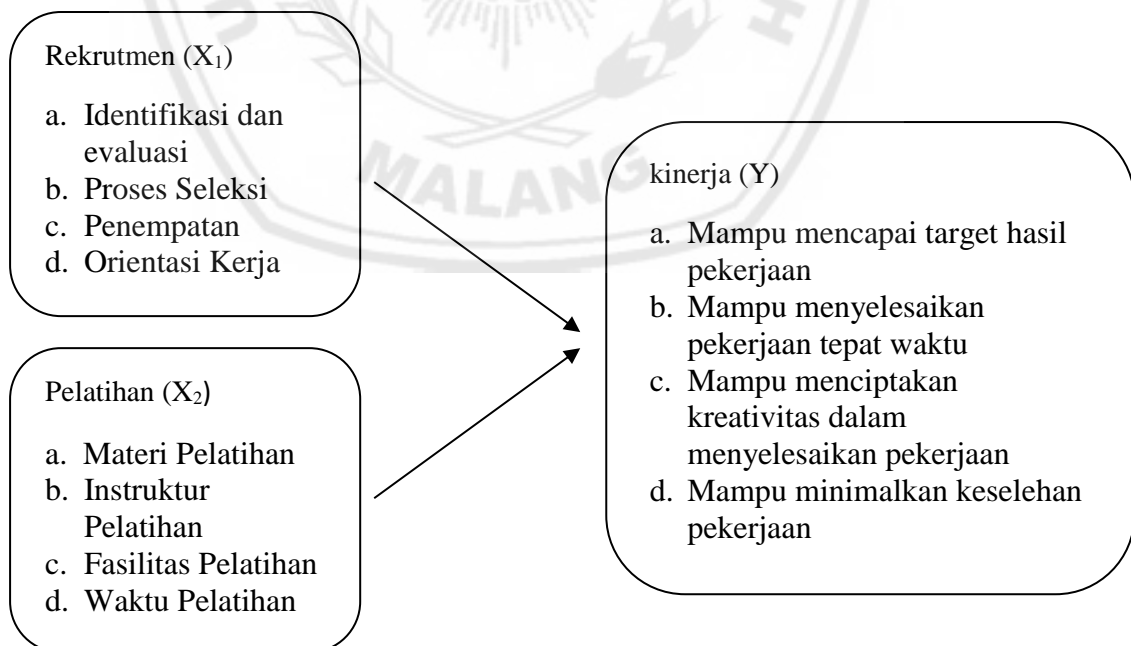
pelatihan tidak dapat dijalankan dengan baik dan rencana kebutuhan pegawai tidak terpenuhi maka akan terjadi kekosongan pegawai yang secara tidak langsung akan menambah beban kerja pegawai yang bekerja pada institusi yang bersangkutan, akan menimbulkan kerugian-kerugian yang lain seperti, terbuangnya waktu, tenaga dan dana. Secara alamiah pegawai akan mengalami masa pensiun, berhenti, pindah kerja, meninggal dunia, cuti atau bahkan pemutusan hubungan kerja. Hal ini harus diantisipasi oleh rumah sakit untuk dapat mengisi kekosongan tersebut dengan adanya perencanaan kebutuhan pegawai dari mulai proses rekrutmen dan pelatihan karyawan.

Kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standart yang ditetapkan (Dessler, 2000:41). Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2002:22). Salah satu kunci utama dalam menciptakan Sumber Daya Manusia (SDM) profesional adalah terletak pada proses rekrutmen calon tenaga kerja. Rekrutmen merupakan masalah yang penting bagi perusahaan dalam hal pengadaan tenaga kerja. Jika suatu rekrutmen berhasil dengan kata lain banyak pelamar yang memasukkan lamarannya, maka peluang perusahaan untuk mendapatkan karyawan yang terbaik akan menjadi semakin terbuka lebar, karena perusahaan memiliki banyak pilihan yang terbaik dari para pelamar yang ada. Rekrutmen merupakan awal dari pembentukan karyawan - karyawan terpilih yang ditujukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Pelatihan kerja yang bermanfaat meningkatkan kemampuan kerja karyawan akan sangat membantu

karyawan itu sendiri untuk dapat berkja lebih baik dan berinovasi. Pelatihan merupakan suau proses pembelajaran untuk memperoleh keahlian, konsep, peraturan, atau sikap dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian diatas diharap dengan adanya rekrutmen dan pelatihan yang baik baik dan efektif dapat meningkatkan kinerja yang akan dicapai. Handoko (2008) mengemukakan bahwa proses rekrutmen dan pelatihan adalah serangkain kegiatan awal yang dilakuan oleh perusahaan untuk menambah jumlah karyawan dan menambah pengetahuan dan wawasan karyawan yang dharapkan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa proses rekrutmen dan pelatihan sangat perlu dterapkan oleh perusahaan agar perusahaan dapat menambah karyawan dan dapat meningkatkan pengetahuan karyawan serta meningkatkan kinerja karyawan.

Kerangka fikir dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Fikir Pengaruh Rekrutmen dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Aiiyiah Bojonegoro

D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka berpikir dan rumusan masalah, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

1. Kinerja karyawan di RS. Aisyiyah Bojonegoro berada pada kategori rendah.
2. Rekrutmen di RS. Aisyiyah Bojonegoro berada pada kategori tidak baik.
3. Pelatihan di RS. Aisyiyah Bojonegoro berada pada kategori tidak baik.
4. Ada pengaruh yang signifikan antara rekrutmen terhadap kinerja karyawan pada RS. Aisyiyah Bojonegoro.
5. Ada pengaruh yang signifikan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan pada RS. Aisyiyah Bojonegoro.
6. Ada pengaruh yang signifikan antara rekrutmen dan pelatihan terhadap kinerja karyawan pada RS. Aisyiyah Bojonegoro.
7. Pelatihan lebih berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada RS. Aisyiyah Bojonegoro.